

## 論文

## 外資企業の対中国投資における摩擦とその回避について

——広東省における台湾系企業の実態調査を中心に——

曾 榮 欽

はじめに

## I. 中国における企業投資と交渉

## 1. 外資企業の優遇政策と貿易保護主義

- (1) 投資自由化と外資導入
- (2) 輸出入に関する規制

## 2. 摩擦の回避と利益共生の交渉術

- (1) 交渉のパワーバランス
- (2) 中国人の交渉スタイル
- (3) 広東省の特別政策

## II. 台湾系企業の摩擦に関するケース・スタディ

## 1. 委託加工業の「合同書」における摩擦

- (1) 合同書の問題点
- (2) 合同書の作成と管理

## 2. 人事管理を通じての摩擦回避

- (1) 東莞市台湾系企業の人事管理
- (2) 台湾系企業A社の人事組織
- (3) 人事管理と摩擦の関係

おわりに

## はじめに

グローバル化の渦巻きにあって、様々な動きを見せている現代世界経済の中で、中国においては改革・開放路線による閉鎖体系から開放体制へ、計画経済から市場経済への転換に伴い対外開放政策が積極的に展開された。1978年末、改革開放路線の政策が決定し1979年の「中外合資経営企業法」の制定により多くの外資優遇政策を実施し、先ず深圳、珠海、汕頭、厦門、海南島を「経済特別開放区」(略して経済特区)に指定し、続いて広州等の14の沿岸都市、長江、閩江、珠江、デルタ地区を「経済解放区」に指定し、外資企業の誘致活動を強化してきた。これらの優遇政策と安い労働力を目当てに多くの外国企業が現地に入り、投資環境を調査する事になる。その際に現地の「対外経済委員会」や「地方政府」の熱烈なる招待を受け投資に関心を持った外国企業が進出する。

この「社会主義市場経済体制」という経済発展のために設定した政策は、閉鎖政策から市場経済への移行政策である。法の整備、管理体制、文化、思想の違いにより、不安定な過渡期において外資企業の経済活動は多くの問題に直面する。その中で直接投資による「企業内貿易の契約」にかかわる摩擦がもっとも多い。この摩擦を最小限度に阻止し、国際ルールに従い、協調的な交渉によって地方・企業・住民との利益共生を構築する方策が問われる。

一方台湾の経済成長を牽引してきた輸出加工型企業は、地価の高騰、賃金の上昇、労働力の不足、台湾元(NT\$)高ドル安傾向のため、その成長は壁に突き当たった。「高雄大発工業区」(工業団地)の地価は1970年代の平均的NT\$5,000/坪(3.3M<sup>2</sup>)から1990年代のNT\$40,000へと8倍、作業員の賃金は\$2,000から\$15,000へと約7倍と高騰した。そのため台湾企業、特に中小企業は1970年代から積極的に東南アジアに投資し、生産拠点をシフトさせた。しかし1987年11月に台湾政府が中国大陆への「探親」(親族訪問)を許可してからは、台湾企業の経営者は中国を訪問し、投資機会を探し始めた。台湾企業には、中国沿海地区は地理的に近隣であり、言語や伝統文化が同じであり、しかも地価が台湾の10分の1、労働力も豊富で賃金が安いことで、労働集約型産業は対中投資を積極的に進めた。

ただし、台湾は中国と同じ民族であり、同じ伝統文化を有し、同じ言語を用いているとは言え、「社会主義」と「市場経済」という相矛盾した体制を一つに組み合わせた状態にある中国において、法的な合理性・整合性を求めるには無理があり、台湾系企業がその中で経済活動をしていくためには、投資に関する法令だけでなく、国内法をも詳しく研究した上で、摩擦の原点を分析して中国側による裁断を待つよりは、個別な交渉によって、利益の共生を目標にトラブル解決に努めた方が成果が上がると思われる。台湾系・日系企業の中小企業のオーナーとの私的な会話では「中国ではうまくやればもうかる」

といわれる。その「うまくやる」ということを具体的に言えば、企業の実際の経営での「摩擦の回避」である。その摩擦の実態と交渉による解決策を検証する。

## I. 中国における外資企業投資と交渉

交渉とは、対立する利害関係にある双方が相手を説得することによって、自分の最大利益を得られるような合意の結果を求めることである。中国の改革・開放政策に応じて直接投資を実施する際、問題となるのは、まず管理機関である中央・地方政府と外資企業側との交渉段階における目的の相違と、企業運営における利益上の相違を原因として摩擦が発生し、両者間にすりあわせの交渉が必要となる。この他に合併のパートナー、現地従業員、地域社会、競争相手（国営企業など）との間にも様々な摩擦が生じる。これらの摩擦は大別して三つに分けられる。

- ① 外資に所属する外国人に対する本能的な拒否反応。
- ② 投資企業の計画的な行動に対する反対・対立姿勢。
- ③ 中国側の目的達成のため、意図的に政策規制を強める。

また、これらの摩擦が絡み合うことによって、ますます事態が複雑化し、企業自身では解決できなくなり、そのために現地での外資企業は中国当局との間で発生するトラブルに共同で対応する必要に迫られる。広東省内の複数の日系企業関係者は当地の日本商工会の関連組織として「粵香連絡会」が発足させ、香港、広州総領事館も出席して、官民が協力して、中国政府の代表である中央政府駐香港連絡弁公室に交渉を行っていく方針を確認した<sup>1)</sup>。これと同様に台湾系企業にも「台商企業協会」の組織を設立し、経済摩擦の解決のために団体力による包括的交渉を企画した。

### 1. 外資企業の優遇政策と貿易保護主義

#### (1) 投資自由化と外資導入

中国は改革・開放以来、対外的には引き継ぎ「外資導入」を唱えながら、誘致活動を展開しているが、国内においては公然と外資規制の論争が起きている。そのひとつとして中国社会科学院工業経済研究所は次のように指摘している：①外資系企業によってある業種の生産を主導され、かつ市場をコントロールされるとし、この業種には深刻な経済的利益の損失がもたらされる。②外資は三資企業を単に生産拠点としかみていないため、投資受

入国による技術の吸収と関係が不利になる。③経済活動が外資企業によって支配されることは、経済政策の効果が低減される。<sup>2)</sup> このために大量の外資導入は競争を激化させ、経営不振や破産する国営企業の割合が増加する。また近年におけるインフレについても多くの三資企業が政府の規制対象外にあったためと指摘している。これらの考えは社会主義のイデオロギーや価値観に支えられている。その上に、ルールがはっきりしないか、ルールがあっても、それが実施されているかをチェックするシステム（法治）がないから、行政側の恣意的運用、すなわち人治がまかり通っている。そのため経済活動に歪みが生じる。

中国の法律では「合併企業は認可された範囲内の経営に必要な原材料、燃料、部品、運輸手段、事務用品などについては、中国国内で調達するか、それとも海外から調達するかを自主的に決める権利を有する。」（中外合併経営企業法実施細則条件第57条）と決めているが、これとは全く異なった意思の条文を見られる。例えば、「同等な条件下では中国国内で調達すべきである」と『外資企業法』第15条に規定されている。このように相矛盾した法令を詳しく研究するに伴い、次々と見出せる。このような条文はWTO加盟後にどの程度まで修正されるか、または外資企業と直接業務に関わる地方政府の官僚達がどのように法令を解釈するかは企業経営に大きく影響を与える。

#### (2) 輸出入に関する規制

輸出入均衡要求および為替規制に関しては、「外資企業は自ら外資収支バランス問題を解決すべきである」（『外資企業法』第18条）といった貿易関連投資処置協定（Trade Related Investment Measure: **TRIM**）協定に明示的に禁止された条項に違反がある。1996年には外国為替制度改革により外資企業の経常項目取引における外貨の購入と支払いに対する制限が撤廃され、経常項目取引の外貨交換が自由化された。しかし、「経常項目取引」についての定義が明確でなく、特に1997年以降実施された「企業自身で国内販売と輸出の比率を決めることを認める」<sup>3)</sup> ことにより、輸出及び国内販売との複式経営において外資決算額の算出が明確でなくなり、トラブルを引き起こしている。これに対応するために多くの企業は「地下銭荘」（アングラ・バンク）を通じて外貨交換が頻繁に行なっている。

輸入制限について、一部の地方政府が外国企業の投資案件を審査する際、製品の輸出についての規制を要求する。経済特区等の設立の際、外資100%の企業と特別指定された国営企業以外には、輸出入自主権は許可されなかった。台湾系商社はもちろん、日本の大手商社にもただ「駐在員事務所」を設立することに止まり、事業調査に従事することによって、経済情報を提供する以外の商業行為は一切禁止されていた。外資企業が現地で生産した製品にかかわる輸入又は輸出のための購入・販売を制限した規定である。この中国が独自に定めた外資企業への貿易に関する許可制度（貿易権）をどこまでWTO加盟後に改正されるが問題点となる。1996年の「外国投資の分野を逐次拡大し、外国投資企業に逐次内国民待遇を付与する」規定により、1997年から経済特区での輸出許可証と輸入割当の対象品目以外の製品を生産する新設外資企業に対して、企業自身で国内販売と輸入の比率を決めることが認められた。それまでは、生産器具や原料の輸入過程で優遇税制を受ける外資企業の製品は全て輸出することを義務化されていた。

これらの規制は、WTO加盟後に部分的に緩和された。しかし摩擦は絶えることなく、交渉によって解決策を図ることには変りない。

## 2. 摩擦の回避と利益共生の交渉術

中国の開放政策に対応して、直接投資が行われているが、問題となるのは受入側としての中国政府・地方政府と外資企業との交渉段階における中国側の目的の達成と企業経営における利益的相違を原因として、摩擦が発生し、両者間に交渉を通じた解決が必要となる。

中国での正式交渉に入る最初の段階での中国側参加者には、地方政府の最高責任者である郷・鎮長は出席せず、最後段階にて決定権を行使する。これは個人の地位が階層の序列の重視と交渉の初期段階で達した同意を翻す否決権を獲得するためと見られる。交渉での責任者は副郷・鎮長と地方党部の責任者である。ここで、常に「上級指導」を重視することが中国側にとって交渉の切り札となる。そのために交渉の成功要素には影の隠れた主導者に対するアンダーグラウンドの活動が必要となる。

台湾企業の業績調査によれば、成功した共通要因は、苦難を乗り越える堅忍不拔の精神、つまり根気強さにある。この点については日本貿易振興会（JETRO）を同じような調査報告が見られる。<sup>4)</sup> このように交渉は中国

側の基本的哲学を理解し、文化的相違を原因とした障壁を乗り越えるために、合意を達成するにはかなりの時間がかかり、交渉の長期化となる。この「第一段階では共有する問題や潜在的機会に対する解決策を探索すると同時に、人間関係の処理という課題について考える。この原理を応用して達成する目的は、理性と感情とのバランスをとることである。」<sup>5)</sup>

### （1）交渉のパワーバランス

1970年代末から中国で進められてきた投資システムの改革は、投資主体の多元化、投資資金ルートの多様化、プロジェクト決定権の分散、各種の投資形態などである。そのために、交渉の対象となる管理機構が複雑となり、投資側との両者の相対的交渉力とその時の状況によって、パワーバランスは様々に揺れ動く。相対的交渉力が時間の経過とともに変化する。

1980年代国務院が「外国投資家の投資奨励に関する規定」（通称22か条）を発表した初期において「外資獲得」と「雇用創出」に重点をおき、「三来一補」<sup>6)</sup>の投資を奨励してきた。これは発展途上国での外資利用の上でもっとも手近でリスクの低い形式である。また、これらの産業は殆どの全てが労働集約型業種に属する。中国は労働資源が豊富で東アジアの諸国に比べて、低賃金地区である。しかし、中国は産業の高度化をめざし、1994年に発表された「90年代国家産業政策綱要」<sup>7)</sup>では自然資源と経済の優位性を最大限に活用し、沿海地域で産業を高度化させ、高付加価値のハイテク産業、エネルギー・資源低消費型産業を発達させる指令を出した。このように経済全体の産業構造の高度化を目指し、市場経済化により分業化、専門を進展させることで、地域開発の戦略の推移により、広東省内における企業投資での交渉の際、従来の労働集約型産業はいままで通りの駆け引きには不利な立場となる。しかし、産業分類における「科学研究・技術サービス」に帰属されるハイテク産業には電子部品の「委託加工」（OEM）産業も含まれている。この結果、台湾系企業対中投資における製造業の主な業種は、1998年までの累計金額の多い順に電子・電気（20億3500万ドル、19.8%）が最大のシェアを占めている。投資件数からみても電子・電気産業が最大シェアの15.2%に占めている。地域別では台湾政府の許可ベースで、東莞、深圳を中心とする広東省の36億9057万ドルが一位である。<sup>8)</sup> これは「90年代国家産業政策綱要」が

発布されてからは、従来の労働集約型産業の交渉力は「ハイテク」型に比べ落ち込んだとはいえ、電子部品の「委託加工」産業も労働集約型産業であると同時にハイテク産業にも属することに注目すべきである。従来の労働集約型にしても機械設備・技術の導入を伴っており、交渉の際に産業種別の設定について、技術供給能力を主張することによって、優遇政策に属する産業と認められることに努力すべきこととなる。

## (2) 中国人の交渉スタイル

ブッシュ政権の元東アジア・太平洋担当商務次官補を務めたブランクリン・ラビンは「中国といかに交渉するか」において「米中の貿易交渉者たちの経験では摩擦と不快感を感じるのが常である」といっている。<sup>9)</sup> 例えば、「米国とメキシコがわずか数年間の交渉を通じて、全ての領域の貿易問題を妥結させ、自由貿易協定を結んだのに対し、この期間における中国との交渉では経済開放をめぐる限定的な措置の導入をめぐって僅かばかりの進歩が見られたに過ぎない・しかもこの妥結が可能になったといっても、それは米国が大規模な報復措置の採用というムチをちらつかせた後であった」と述べている。このように交渉において利益誘導・譲歩・懐柔などの価値付与（アメ）と制裁などの価値剥奪（ムチ）がワンセットになった交渉術が中国との交渉は適用される。中国との利益においては、その政治文化と政治システムを考慮することによって、交渉者の立場や利益、そして彼らが目標とする交渉結果についての「アメ」は何であるかということを十分に把握することが肝要である。台中間に見られる交渉スタイルとビジネス慣行について、投資側の最高責任者は企業の所有者であり、最高経営指導者（CEO）であり、企業が定める統治原理に従い交渉し、個人や部局が私的利益を得ることは禁じられている。中国側の代表は官僚体制下の代表であるため、地方に投資することは特定の地方政府には色々なメリットが生ずるが、代表者個人にも何らかの「アメ」があることで交渉が促進される。彼らにとっての交渉は政府と個人における利益の取り合いであり二重のゼロサム・ゲーム（Zero Sum Game）である。ブランクリン・ラビンは前掲書<sup>10)</sup>で、「米国の交渉者たちは、中国の立場を国際的な規範によって押し量り、彼らの目標もまた、中国を合理的で一貫したシステムへと移行させることだと考えがちである。しかし現実には、中国の交渉者たちは、我々と全く

異なる考えを抱えている。彼らは米国の提案をもっと現実的で個人的な立場、即ちそれがいかに自分と省庁（地方政府）に影響を与えるかという観点からといえようとする」と記述している。

## (3) 広東省の特別政策

広東省は1992年2月の鄧小平の「南巡講話」、1995年9月に開催された「中国共産党第14期5中全会」の決議での、「対外開放の堅持」により地域発展の戦略として、外資企業の誘致を積極的に進めた。それに伴い、外資企業の下請け工場として郷鎮企業の発展がこの地域において優位であることから、さらに多くの外資企業を引き入れることになる。それで、珠江デルタ地域を擁する広東省を中心に海外投資が急速に集中し、外資主導の輸出型産業が密集する構図となった。この現状に対応するために広東省政府は、外資に対する便宜を図るための地方独特の法規として「単行法規」を制定した。例に上げた以下の規定改訂により、投資が容易になった。

1) 元来の規定では、外資企業が雇用する作業員の数は、その全員の半数は現地人（広東省籍）を雇用すべきと規定している。1992年からは、「工場の生産に高度な技術を要する企業には、申請により許可された場合、この限りにあらず」と新たに法規を修正した。この法規により多くの外資企業は全数、内陸の四川・雲南省から雇用するケースが見られる。その原因には、現地人は宿泊手当てを目当てに町の実家から通勤する。その際、交通状況による遅刻の警告に対し異議を申し立て摩擦の原因になる。また、現地の外資企業の情報を得ることが可能であり、集団で転勤する現象が起こる。このようなトラブルを防ぐのに、内陸からの作業員は全員工場の宿舎に泊まり、団体管理で規律を守り、残業も積極的に出勤する。

2) 通常の戸籍は、家族全員、家長（世帯主）の下で戸籍簿に登録され、戸籍の移動には許可が必要であり、戸籍簿は公安局にも保管される。遠隔地からの労働者受け入れに合わせて、広東省は内陸から外資企業に出稼ぎにきた作業員には、工場に住む単身者を一まとめに登録して戸籍簿を作ることを認めた。これを「集団戸籍」制度という。

3) 1978年の改革・開放以来、香港系企業は本社から古い機械を資本に換算して投資し、原料、部品を外国から輸入し、加工した製品は100%輸出することを義務付けられていた。この企業の運営形態を、「来料加工」



（加工貿易）と言う。この投資方式は、投資額が少なく、輸入税、付加価値税、営業税などが免税の対象となるので、リスクが一番低い投資方法と言われている。これは広東省による香港系企業に対する特別優遇制度である。この制度が1995年1月から台湾系企業にも適用されることになった。本方式は一般の日本商社或いは「ユニクロ」が、投資せずに、原料・部品の調達を中国のローカル企業に委託し、加工生産した製品を日本に輸出するケースとは異なる。

この特別政策が台湾系企業の投資を促進させたが、さらにどのようなメリットと摩擦を引き起こすのかは以下の事例で検証する。

## Ⅱ. 台湾系企業の摩擦に関するケース・スタディ

中国に進出している外資企業の調査には、異文化である環境に適応した、コミュニケーションと言語、時間意識、報酬と承認、人間関係と組織、価値と規範、自己と空間の感覚と信仰・信念の態度について文化的分析の方法が有効であると言われる。

異文化について今までの調査では、多数の回答者を対象にした横断的質問紙法の量的調査法による研究が進められてきた。しかし、異文化問題とするような複雑な環境で調査する場合、量的アプローチによる事象の理解は部分的で、対象文化の影響全体の構造を捉えるという視点に欠け、問題を単純化する危険性がある。（菊池1979）そのため、近年は質的調査の重要性が認識されるようになった。

本研究では、摩擦の原因、実態、解決案を明らかにするため、「質的調査法」を用いて、中国に進出している台湾系企業の直接投資による投資段階、労使間、合併、合作、通関手続きによる摩擦について調査・分析する。インフォーマットの選択には「台湾投資受害者協会」<sup>11)</sup>の協力の下で、手続き段階、労使間、合併・合作についてトラブルの経験がある、企業の体験者を面接し資料収集を行なった。本節では入手資料に基づき「合同書」と人事管理のトラブルを取り上げ、その実態を考察する。

### 1. 委託加工業の「合同書」による摩擦

（2000年9月に東莞市のインテリア商品加工工場にて林董事長および通関士を訪問、さらに本調査は企業と税関の間に交される「合同書」について資料を集収し、輸出

入品の免税策に関する問題点を考察した。）

### （1）「合同書」の問題点

中小企業の対中国直接投資での原材料の輸入→加工→商品の輸入について、広東省では「来料加工」（加工貿易）に分類される。この「来料加工」業に与えられている関税、増値税（付加価値税）は免除される優遇措置はあるが、輸入出のバランスを厳しくチェックする方法として「合同書」が存在する。これには「来料加工」業に与えられる税制などの特典を利用し、密輸入及び中国国内への転売を取り締まる目的がある。事実上、工場を設立・登録した形で廉価な中古機械を設備し、実際には使用せず、只特典で輸入した原料・部材などを中国国内で販売し、30%～70%との税金の差額を利益とする業者が実際に存在している。ほとんどの企業は密輸・転売には関係していないと思われるが、税関当局が全ての特典を受ける企業に対して確認のために常に企業を訪れ、原材料・部品と商品の在庫数を検査する。この際の根拠になるのは「合同書」である。しかしこの「合同書」は登録の際に、企業の今後の6ヶ月間の輸入計画である契約書として求められたものである。よって、企業の税関での手続きは、通常の輸入出申告の他、6ヶ月毎の「合同書」の更新が必要である。この「合同書」の更新を「核銷」と呼び、輸入した材料と輸出した製品との数量金額上の会計データによる突き合わせである。企業としては、故意での密輸、転売の行為ではなくとも、合同書の運営のミスによるバランスの差がある企業には、「裁定課税」（見なし課税）「罰金」を科して嚴重な取締政策を実施している。

企業の運営上、外国バイヤーのorderに基づき6ヶ月間に使用される原材料の輸入と輸出する商品名、数量を記載して提出する。しかし、この6ヶ月間に、バイヤーの要求によりorderに部分的変更があることは免れない。一度提出された「合同書」の内容についての変更は認められないため「合同書」の管理が問題となる。

### （2）合同書の作成と管理

中国の税関が指定している合同書自体、非常にバランスが確認困難な様式になっている。しかし税関との摩擦を回避するためには、合同書作成方法と管理書類の整備に必要な資料に①BOM（部品表・原料構成表）②生産計画③原材料・部材購入価格④仕損実質統計表が重要に

なってくる。これらの書類作成上での一番問題となるのは、「合同書上の一製品には複数以上の部品から組み合わせられ、さらに一製品には規格の違った何種類もの製品が同時に含まれている」そのために申告した時点で矛盾が発生するケースもある。このように合同書の作成と登録に間違いがあると、登録時から輸出入バランスが合わなくなり、最終的に「核銷」で数字上の突き合わせが不可能の事態となる。この事態を回避するための輸出入管理のポイントとして、つぎの対策が考えられる。

### 1) 合同書の管理とルール化

部品の流通は一般に生産部門から部品リストを作成し、購買部門に提出して仕入れる。しかし途中での仕様変更・設計変更による製品の数量変化については各部門間での連絡がかみ合わないため、合同書に反映されない。また営業部門では基礎資料の変更についてのデータの連絡がないため、輸出する製品の金額変更が正しく更正をされていないケースが多い。合同書の作成には現地の通関士が担当し、独立部門として営業、生産部門との連絡が不十分なことから現場データが正しく通関士に伝わっていない。その為に通関士が単独に作成するのではなく、清單（部品リスト）・合同書については「生産管理部門」「営業部門」「購買部門」と通関士が共同で作成し、トップレベルによるダブルチェックの承認作業が必要となる。

### 2) 合同書の突き合わせ方法とその申告

合同書を申告した後にも、毎月の清單（部品リスト）を集計した「月報」表を提出することを義務付けられている。「月報」の集計をした合同書の実績集計報告となる。この際での清單、月報、実績集計報告は毎月の棚卸し結果と合同書実績集計とを比較して理論的には一致すべきである。事実上、殆どのケースが実績値と合同書は実数レベルでは一致しないが、金額的・数量的にも了解しておき、理論的な裏付けも準備して税関と交渉をする。一般的に誤差±5%までは認可されるのがこれまでの交渉の結果として記録されている。

### 3) 合同書の作成と対応策

合同書によって原料・部材の輸入及び製品の輸出の数量・金額の統計数字を定期的に輸出入のバランスのチェックを行うが、A社は原料として取り扱っている種類は、各種規格のプラスチック、アルミコイル、鉄線、木材などと12種類ある。これらの原料を使用して生産されたブラインドにもサイズ別に28種類ある。さらに部品にも外国から輸入と現地で「免税特典」を受けている郷鎮

企業から「転廠」<sup>12)</sup> 部品もあり、現地の郷鎮企業の部品で既に営業税を納めた部品を購入している。この際、合同書の内容については

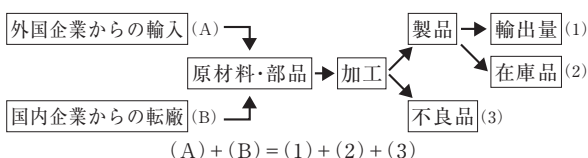
④輸入品と⑤輸入品+転廠した部品、それに⑥輸入品+転廠した部品+現地購入（納税すべき部品）の3種類に分けて原材料の登録をする。合同書の登録には同時に輸出入数量の見積書を5種類（可能性を推定したもの5冊）まで申請することができ、5冊以上登録するには中央管理機関の批准が必要となる。一般には地方政府の権限内において5冊登記する。主体軸となる原材料については登録数量の50%が使用済みの場合、残量は次期の合同書に乗り換えることが出来る。使用量が登録数量の50%未満の場合、罰金追加加課の処分が科せられる。A社の合同書の内容では主体軸となる原材料なる「プラスチック」「アルミコイル」には数量の変更は許可されない。吊り紐、包装材料などの、非主体軸原材料については変更申請の手続きが許可される。しかし批准されるまでの長期間が取られるため、生産・出荷に間に合わないことで変更不可能と同様である。予防策として部品の数量・金額、及び仕損率を細分化し組み合わせで実績集計報告と合同書を突き合わせる。

さらに原材料や部品に誤差のある場合には、同じく「免税特典」を受ける外資企業に「転廠」の手続きによって原材料・部品の消却を行う。勿論「転廠」による取引は免税で一時的には合同書の合理化を計れる。しかし「転廠」を受け入れた企業にもその後の対策が必要となる。このような複雑な過程を経ることによって交渉の際に持ち得るカードを増やす。さらに時間を延ばすことによって追求を回避する対応策を用いる企業もある。「企業協会」の調査では、2001年6月中で既に10社の台湾系企業が「転廠」による手続きが認められず、輸入原料と輸出商品の数量に誤差があることで税関から「密輸入行為」として提訴されている。製品の調整には合同書に合わせるためのバイヤーとの契約以外の製品をも輸出し、off grade 商品として安値で販売する。これは合同書問題による罰金・追加課税を免れる手段である。さらに税関の企業に対する評価がCランクに落ち込むことで、輸入品と同額を手付金として税関に支払う上に今後の輸出入手続きに厳しいチェックを受けるのか、あるいは出血販売をするのか、という決断に迫られる。最悪の場合、Dランクとして認定されてしまうと輸出入の停止処分となり、実質上の営業停止処分となる。

企業の生存のためには様々な対策を打ち出すと共に交渉による解決策も重視すべきである。交渉には「二段階交渉」方式による事が多い。合同書の内容による数量の誤差や見解の違いの交渉には先ず税関に毎日出入りしている「通関業者」に委任する。企業側の立場を明らかにし、譲歩の限界、相互利益のための選択肢を用意して交渉に臨む。この段階では結論に持ち込まず、相手方の意思決定の方向を見きわめる、例えば企業の責任者は交渉過程における宴会には出席するだけで内容には触れない。このような交渉スタイルを採用することで長期にわたる成果を挙げることが出来ると言われている。

4) 輸出入管理のバランスが崩れ、合同書の「核銷」が出来ないと、平均33%の関税・増値税が課せられた上に、追加徴税の最高5倍までの罰金を課せられる。このミスにより企業体の税関によるランク付けがCランクに認定されると輸入品と同額を「押金」(deposit)として税関に支払う必要があるため、キャッシュフローに大きく影響する。さらにDランクと認定されると輸出入の停止処罰により実質上の営業停止となる。この「合同書」に関する法規を十分に解明し、税関での通関手続きの慣例、同業者の合同書作成の方法などを参考に計画時点から生産管理手法を確立することが求められる。

理論値計算の公式は：



これら実数の比較を月報作成時に確認する。

## 2. 人事管理を通じて摩擦の回避

台湾系企業の経営拠点が中国大陸にシフトしてからも、経営の基本資源である、ヒト、モノ、カネ、情報に変わりはない。中国ではWTO加盟に伴い、貿易関連投資措置協定を実施する義務がある。この協定により法令を整備し規制緩和してきた。モノについては、原料・部品の輸出入の規制が緩和され、税率も平均32%から12%に下げた。またローカルの企業からも免税で調達することができる。カネに関する流通は、外国への送金、外貨の保有なども緩和された。情報の面では、インターネットの普及により情報が一般に公開されるようになり

透明化された。ただヒト（人的資源）については企業が経営環境に合わせた現地人材を如何に選抜し、採用・登用するかという問題が問われる。

台湾系企業の組織は一般に、行政部門では董事長、総経理、副経理、経理、主任、から成り、現場には工場長、現場監督、組長、品質管理などの役職から構成されている。中国では台湾と同一の意思決定が企業内の一人一人に十分に伝えられると思えない。企業側の意思を伝える管理職および従業員の採用について調査した。

### (1) 東莞市台湾系企業の人事管理

東莞市に進出している台湾系企業15社を対象に、管理職、事務員、作業員の採用方法と人材現地化について調査した。<sup>13)</sup>

1) 一般作業員の採用方法では、「新聞広告」と「社前広告」が81%で圧倒的に多い。

次に「民間人材派遣会社」に依頼が11%、「縁故・紹介」が5%で「その他」が3%である。「縁故・紹介」には現在企業に勤務している従業員が新任作業員を紹介した人には紹介費として奨金が出る制度を設けている。

採用時に重視される要素として、「健康」、「性格」、「職歴」、「試験結果」(実務作業のテスト)、「学歴」の順次であった。

調査の対象である会社は、カーテン・布団カーバの縫製や、鋳物の研磨などの仕事で、特に技術を必要としないので従業員にたいする現場外・職業訓練は15社ともに行なわれていない。しかし生活の慣習面での行き違いには十分に配慮し、全員企業内の宿舎に泊まり、集団生活で規律正しさを強めている。

2) 管理職の採用では、中国籍を優先に採用するのが原則である。先ず「政府官僚からの紹介」を優先し、次に「政府系人材派遣会社」と「民間人材派遣会社」に委託する。管理職の人数は10数人で、特に仕事の環境が悪いとされる2社以外は、定着率が高いため「新聞・社前広告」による募集は行なわれていない。採用時に重視される要素として、最優先に「職歴」で、「学歴」、「性格」、「健康」の順序である。「職歴」を重んじる原因は、政府機構や企業での経験で葛藤解消の機能を学んだことが評価され、新しい職場で生かされる方法を期待される。

管理職には、15社とも約10日間の現場研修を行なう。中国籍の工場長には、

① 本社の経営理念、価値観の与える方向性。

②生産目標を設定し、数字目標を立てた管理。

③柔軟性を帯びた態度で部下を指導し、全員に対する公平な指示と激励を指導する。

工場長は、工場内の管理以外に、政府側などの管理機構との業務上の交渉の役割をも担当する。交渉を有利に進めるには、政府との「コネ」が必要であり、政府機構の高級幹部から引退した人材を任用するいわゆる「天下り」が9社ある。

その他、品質管理、組長などには生産に関する技能を教える職業訓練を行う。

## (2) 台湾系企業A社の人事管理(2000年10月に当社にて林董事長を訪問)

A社は1989年、東莞市にインテリア商品の生産工場を独资で直接投資した。労働集約型産業で、主に縫製品の加工と組み立て作業である。設立当時は、事務担当5名、工場管理5名とも台湾本社から派遣された。作業員120名は内陸の四川・雲南省から18歳前後の女性を雇用了。内陸での生活習慣により作業の規則、手順などには新たに教育が必要であった。しかし台湾から派遣された幹部が、異文化・性別・年齢差などの違和感から管理スキルの行使上多くの困難が生じる。例えば、毎日風呂に入る習慣がないので、体に痒みを感じ作業に精神を集中することが出来ない。このような生活習慣の改善を納得させるのには、現地の幹部が適切であると着目した。それからは、生産拡大による新任幹部には現地人を採用する方針をきめた。

現在の会社組織は、経営者である「董事長」、「総経理」、「協理」各1名、「副経理」5名は本社から派遣した台湾籍。職業検定を要する、会計係り5名、通関士2名は中国籍。会計室に台湾籍の監査役を配置する。

工場管理には、工場長1名、現場監督6名、組長10名、品質管理17名、全員中国籍である。その他本社から、現場を統括する「技術顧問」を1名常時駐在し、さらに、製品出荷前には品質の最終チェックに本社から職員が出向する。

中国籍幹部の定着度は、会社創立17年間平均勤続年数は、工場長17年、通関士17年、会計係り6年、現場監督11年、組長10年、品質管理6年、作業員6年である。

この人事組織について、董事長に面接し自由回答法(open-ended question)の結果を分析する。

1) 役職・給料の高い工場長、業務上税関と交渉の役割

を分担する通関士、現場監督などのコア人材の定着度が高い。

2) 政府側の代表役とも言われている工場長(企業によっては、総経理、副工場長)は、組織の経営業況を把握する任務を課せられるので、「立場上の役割と仕事の分離状況」、「政府関係者からの圧力」、「企業内のトラブルへの介入」、「義務と権利」、「会社への忠誠度」についての評価が必要である。

3) 組織では、中国籍と台湾籍が同一役職に所属していないので、給料の差別がはっきり比較できない。これは両者間の摩擦を回避する方法である。

4) 作業員の服務契約は規定により2年に更新する。勤続年数が6年のは3期継続勤務である。その原因には、作業員は全員とも現地の鎮政府の許可を得て、地元以外(四川・雲南)から雇用し、工場内で6人一部屋に宿泊し団体生活制度で管理している。外部との接触が少なく、同じ故郷の出身で習慣上の摩擦が少ない。内地から集団で戸籍を企業内に移籍する際に個人の家庭環境をチェックすることも重要である。

5) 福祉制度は、食事代は企業が半額負担する。特別休暇(故郷に帰省する「探親暇」)で移動に必要な日数は計算せず、一年間30日与えられる。旅費は企業が半額負担する。経費の支出が増えるが、安定した人材で生産効率を高めるとの見方からである。

6) 中国では未成年(16歳以下)の雇用は禁止されている。また16~18歳の未成年働労者は重労働への従事も禁止している。A社はコンベアでの作業には16、17歳の作業員を優先に採用した。勤続年数が6年で22~24歳の結婚年齢に達した時点で退職させる。会社は出産手当、出産休暇、授乳期間の規定を避ける。

7) 中国では原則的には、法令で「罷工」(スト)、「怠工」(サボタージュ)は許されない。しかし外資企業での争議行為には政府は黙認するケースがある。企業内の摩擦の防止には、普段から争議の主謀者になりうる可能性の高い幹部との交流を深めることで、事前に争議の原因を理解し防止策を打ち出す。万一発生したら、即時政府に報告し、協力を得て早期解決を図る。

## (3) 人事管理と摩擦の関係

職場などで問題が発生した場合、その原因を深く探っ



てみると、ほとんどと言ってよいほど「ヒト」の問題につきあたる。この場合の「ヒト」の問題ということは、個人ということもさることながら、むしろ人と人の関係、すなわち人間関係の問題を意味する。人間関係が問題となる場合に取り上げられるのは、コミュニケーションということである。このコミュニケーションとは、「一般的には人と人の間で行なわれる情報や感情などの伝達である」という意味でこの言葉を使っている。人間関係に問題があることは、すなわち伝達に問題があるということであると考えられる。

この際伝える側と伝えられる側とがお互いに理解できる手段、方法で行なわなければならない。われわれは普通「ことば」という記号を使ってコミュニケーション活動を行なっている。しかし「ことば」は、それを使う人の性格、その場の状況、その他の条件によってその解釈が異なる。そのためにコミュニケーションの成果が予測通りに進まず摩擦の解決に繋がらないケースが多い。

中国に進出している台湾系企業では、現地は「同族同語」であるといえ、100年間余り隔離されて、異なる教育、文化の影響を受けたことで、企業に対する人間関係行動、業務遂行行動が異なる。このような摩擦を回避するために台湾系企業は「人材現地化」が進められている。もちろん「人材現地化」により人事管理のコストを低減するメリットもある。

この問題について、広東省に進出している台湾系企業A.B.C.D.E 5社にインタビュー調査をした。

人材現地化については、表2のように、作業員および工場管理にはすでに全員中国籍を起用している。定着率については、B社とD社の作業員が2年契約未満で退職する。工場管理職でもこの2社の勤続年数が短いことがわかる。この2社は鋳物の研磨作業で工場内の空気汚染が酷いことが原因であると考えられる。

さらにこの5社に作業員の摩擦について調査した結果が表3である。

表3で作業員の定着率の高いA、C、社は「労使間の集団摩擦」ではA社はない、C社は年に一度だけである。「管理員と作業員個別の摩擦」でも、B社とD社と比較して極端に少ない。このように「摩擦」は作業員の「定着率」と関連することが考えられる。この問題について企業側は、「人間関係は文化を共有するだけでは十分ではない。さらに時間をかけてお互いに理解するかとが、摩擦を回避することにつながる」と答える。<sup>14)</sup>

この調査で人事の安定が摩擦の回避につながるということが判明した。

表2 人材管理の現地化の調査【人数（戸籍）勤続年数】

社名	創立年数	作業員			管理職		
		人数	中国籍	勤続年数	総経理	経理	副経理
A	17	700	700	6	1(台)17	1(台)9	1(台)7
B	12	200	200	0.5	1(台)8	2(台)3	1(中)11
C	8	130	130	4	1(台)8	2(台)2	0
D	8	300	300	1	1(台)8	1(台)5	0
E	7	180	180	2	1(台)7	1(台)7	0

社名	工場管理				その他		
	工場長	現場監督	組長	品質管理	会計	通関士	警備員
A	1(中)17	6(中)11	10(中)10	17(中)10	5(中)6	1(中)17	13(中)6
B	1(中)4	1(台)2(中)7	9(中)3	4(中)1	4(中)2	1(中)3	7(中)3
C	1(中)5	2(台)3(中)3	8(中)3	7(中)3	1(中)3	1(中)5	7(中)3
D	1(中)1	10(中)4	15(中)2	25(中)2	5(中)3	2(中)7	18(中)2
E	1(中)3	2(中)3	9(中)3	9(中)3	1(中)7	1(中)5	8(中)4

注：（中）は中国籍、（台）は台湾籍を表示

表3 作業員の摩擦の件数

社名	労使間の集団摩擦			管理職と作業員個別の摩擦		
	直接的	行動的	価値的	直接的	行動的	価値的
A	0	0	0	0	11	6
B	1	0	1	0	18	30
C	0	0	1	0	21	21
D	2	0	1	0	65	56
E	1	1	1	0	28	26

資料：訪問調査の結果により筆者作成

## おわりに

中国経済は2003年後半から景気過熱気味であった。中国政府は加熱抑制の政策を実施した。しかし、成長率は依然と平均9%をこえた状態が続いている。このような市場経済が進むにつれて、次第に民主的体制が築かれことで外資企業との摩擦が低減すると期待する企業が多い。

しかし、社会主義市場経済体制の下では、市場経済が進むにつれて社会主義体制を維持し、安定した持続発展のためにむしろ「政治・権力」が介入するのは必然的である。これには、基本政策の制定・施行だけではなく、外資企業の経済活動にも関与することになる。2002年11月に閉幕した第16全国代表大会で正式に党の規約を改正し、冒頭の総綱（憲法の前文に相当）に江沢民思想を代表する「三つの代表」を盛り込んだ。内容では当初、抽象的ではっきり読み取れなかったが、次第に「私営企業の経営者を入党させる」という重大な内容を含んでいることがはっきりしてきた。事実上進展する市場経済化を取り込む処置であるが、同時に党の関与が深まること

を意味する。「さすがに、外資系企業ではこれまで党委員会支部の存在は明確でなかった。ところが最近では公然と活動し始めており、外資系企業の中には党委員会の活動を経営面でも逆に利用していくところが出始めている。」<sup>15)</sup> この体制の下では、外資企業と政府・党の相関関係がますます密接になることが予測される。

今後、外資企業が中国で経済活動を順調に展開させるには、企業・政府・党の連携を強化し、管理機構との対外的摩擦、企業内の対内的摩擦を回避することが企業の成功に導くひとつの鍵であると考えられる。

台湾籍経営者は、中国の経営風土を十分に理解し、経営環境の変化に対応するための効果的なコミュニケーションを行い、交渉によって摩擦の回避を図ることには有利であると言われている。しかし、おのずから十分に理解していると考え込み、危機感が薄くなっている。もともと法令は恣意的に運用されているため、これを無視して経済活動が行なわれている。それで違法が当局に指摘されてから交渉を始めるケースが多い。<sup>16)</sup>

本論文では広東省東莞市の台湾系企業を中心に摩擦の回避について訪問調査を行い分析した。このような「摩擦の回避」が外資企業にはどのようなメリットをもたらすのかを、より多くの外資企業からデータを収集し量的調査法を行い、分析することによって信憑性を高めることがこれからの課題である。

## 注

- 1) 『産経新聞』2000年12月18日
- 2) 許毅編「走向新世紀・中国財政経済理論双書」経済科学出版社、1993年

- 3) 対外貿易経済合作部「貿易自由化計画」、1996年
- 4) 「Foreign Companise Japan」Tokyo:Japan External Trade orgnization 1982
- 5) ラリー・クランプ著小森理生他訳「ハーバード流交渉術」日本能率協会
- 6) 「三来一補」は「部品を持ってきて組み立てる」、「原料を持ってきて加工する」、「サンプルを持ってきて生産する」と「生産に必要な機械設備には償却される」制度を指す
- 7) 『人民日報』1994年6月23日
- 8) 広州市統計局「広州統計年鑑」北京・中国統計出版社、2000年
- 9) フランクリン・ラビン“Negotiating with Chinese”中央公論、1994年
- 10) 同上395ページ
- 11) 中国に投資しトラブルで被害を蒙った企業経営者の集りで、台湾内政部の許可をえて2003年7月15日に成立した社団法人
- 12) ローカルの郷鎮企業で国内の輸出加工業者に部品を免税で販売する制度を「転廠」という
- 13) 調査法は西田ひろ子編「異文化コミュニケーション摩擦」多賀出版社の第7章を参考に企業の経営者を対象に面接調査を行なった。
- 14) ①摩擦の項目は「外資企業人事管理の研究」(中村彰憲2004)の分類による。  
②摩擦の件数は2004年度管理職の工作日記、集団摩擦は企業の経営記録簿の統計から作成した。  
③行動的摩擦は作業中の規則を守らない、矯正しても文句、言い訳をするため事務室に呼ばれて警告をする例を指す。  
④価値的摩擦は会社に対する忠誠心がなく転職の際の手続きや引き継ぎに関する争議等
- 15) 渡辺利夫編「現代中国」PHP研究所2003年、44ページ
- 16) 朱偉雄編「台商常犯的10大錯誤」聯経出版社、2005年210ページ